

اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية
بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
الجامعة

**The impact of Knowledge sharing in sustaining Dynamic
capabilities**

**An Analytical study for a sample of Baghdad collage
Economic sciences University lecturers**

المدرس الدكتور حاتم علي عبدالله الحمداني
جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تناول البحث اختبار اثر عوامل التشارك المعرفي(النتائج المتوقعة، الموقف من التشارك، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية) في تفعيل سلوك التشارك المعرفي الذي بدوره سيقود الى استدامة القدرات الديناميكية، واستنادا الى ذلك فقد طُوّر مخطط فرضي يوضح اتجاه العلاقات، واستعمل المدخل الاستنباطي في البحث لاشتقاق فرضياته وفقا للنظرية الوضعية، ثم اختيرت عينة غير عشوائية(عمدية) مكونة من (57) تدريسيًا في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية لتمثل مجتمع البحث البالغ(80) تدريسيًا تمثيلاً كاملاً، وطبقت نماذج تحليل الانحدار البسيط فضلا عن نمذجة المعادلة البنائية (SEM). توصل البحث الى ان النتائج المتوقعة من التشارك كان لها الاثر الاكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك المعرفي، فضلا عن الموقف من التشارك والعوامل الاجتماعية، وان القدرات الديناميكية لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة تتأثر بالعوامل الفردية(النتائج المتوقعة، الموقف) من التشارك المعرفي والعوامل الاجتماعية، وبناءً على ذلك اوصى البحث بزيادة التفعيل للعوامل الاجتماعية والتنظيمية في الكلية من خلال دعم الادارة العليا لجهود التشارك عبر التحفيز (الافراد) على تبني سلوك التشارك على المستوى الفردي فضلاً عن تفعيل العوامل الاجتماعية والتنظيمية من خلال بناء ثقافة العمل الجماعي وتنشيط رأس المال الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: عوامل التشارك المعرفي، سلوك التشارك المعرفي، القدرات الديناميكية

Abstract

The present study has tested the impact of knowledge sharing factors (Perceived Consequences , Effect of the sharing, the social factors, and organizational factors) in the activating of knowledge sharing behavior, which in turn will lead to the sustain of the dynamic capabilities, based on that, the research of developed blueprint illustrates the direction of relationships. The deductive approach has been used in the research to derive its hypotheses based on the positivism theory. A non-random (purposive) has been selected, consisting of (57) teaching faculty in Baghdad College of economics' Sciences to comply with the research population which is (80) teaching faculty to be fully represented, Regression analysis models has been applied beside the structural Equation Modeling(SEM). The research found that the perceived consequences of sharing have had the greatest impact in activating and configuring the behavior of knowledge sharing, as well Effect of the sharing, the social factors . Furthermore, the dynamic capabilities of the Baghdad College of Economics' Sciences have been affected by individual factors (Perceived Consequences , Effect) from Knowledge sharing and social factors. Based on that, the present research came up with some of the recommendations ,Viz, there is a necessity to increase the activation of social and organizational factors in college through supporting the Top management the sharing efforts by motivation the individuals to adopt the behavior of the sharing behavior at the individual level, it is also been recommended that to activating the social and the organizational factors by building the team work culture and activate social capital.

Keywords: Knowledge sharing factors, Knowledge sharing behavior, Dynamic Capabilities.

المقدمة

تحت عنوان (Information Technology is out- Knowledge Sharing is in) يبدأ (Douglas, 2002) مقالته بإبراز أهمية التشارك المعرفي في منظمات الاعمال واحلاله للقيمة المتأتية من تطبيق تكنولوجيا المعلومات، اذ يخلق التشارك المعرفي الفرص التي تعظم من قابلية المنظمة على اليفاء بمتطلباتها وتوليد الحلول وبناء القدرات الديناميكية التي تحقق الميزة التنافسية.

وانطلاقاً من ذلك فأن البحث الحالي يبدأ بالتركيز على اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية من خلال عوامل التشارك (الفردية والاجتماعية والتنظيمية) التي تسهم في تكوين سلوك التشارك لدى الافراد، مستفيداً من المنظور النظمي في تمثيل العلاقة بين متغيرات البحث، اذ تمثل عوامل التشارك المعرفي مدخلات النظام، ويمثل سلوك التشارك المعرفي عمليات النظام في حين تمثل القدرات الديناميكية مخرجات النظام، وان الادارة الفاعلة لهذا النظام تستطيع من تفعيل ذلك من خلال تعزيز ثقافة التشارك المعرفي عبر تعبير اتجاهات ومواقف الافراد فضلاً عن العوامل الاجتماعية والتنظيمية، ولكي تستطيع من زيادة فاعلية وقدرة الافراد على تبني سلوك التشارك المعرفي الذي يقود بدوره الى استدامة القدرات الديناميكية، اي تفعيل ثقافة التفاعل الاجتماعي للتشارك بتبادل الخبرات ومعرفة ومهارات الافراد من خلال القسم او المنظمة بالكامل.

ولتحقيق هدف البحث في استدامة القدرات الديناميكية فقد طور الباحث مخططاً فرضياً يستند في توجهاته الى نموذج (Triandis,1980)¹ لتوضيح كيفية تشكيل سلوك التشارك المعرفي من خلال عوامله وليعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات بحثه، الذي اشتقت فرضياته من الاطار النظري معتمداً في ذلك على المدخل الاستنباطي، واستناداً الى اجابات عينة البحث البالغة (57) تدريسياً في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، وافرزت نتائج التحليل من خلال نماذج الانحدار البسيط فضلاً عن نمذجة المعادلة البنائية الى صحة الاختبار الاولي الذي اجري على المستوى الكلي، الا ان التدقيق في التفاصيل وخصوصاً على المستوى الفرعي اثبت صحة تأثير عوامل التشارك المعرفي المتمثلة بـ (العوامل الفردية، العوامل الاجتماعية)، على خلاف العوامل التنظيمية التي اثبت انه غير ذات صلة في استدامة القدرات الديناميكية في الكلية اعلاه، وان العوامل الفردية (النتائج المتوقعة من التشارك) اسهمت بشكل كبير في تفعيل سلوك التشارك، اي ان القدرات الديناميكية في الكلية جاءت محصلة لسلوك التشارك المعرفي الذي بدوره مثل محصلة للنتائج المتوقعة من التشارك، فضلاً عن الاثر المعنوي البسيط للموقف والعوامل الاجتماعية في سلوك التشارك، وبناءً على ذلك اوصى البحث بزيادة التفعيل لمواقف الافراد من التشارك عبر بناء ثقافة التشارك المعرفي وتفعيل العوامل الاجتماعية والتنظيمية في الشكل الذي يجعل من التشارك سلوكاً لدى الافراد والمجاميع والاقسام والمنظمة بالكامل لتتحقق فاعلية المنظمة بشكل كلي.

المحور الاول: الاطار المنهج

يتضمن الاطار المنهجي على بيان مشكلة البحث الاساسية معبراً عنها بتساؤل رئيس فضلاً عن اهمية واهداف البحث ونموذجه والفرضيات المشتقة وحدود البحث والتعريف بالمتغيرات ومنهجية البحث ومجتمعه وعينته والتأكد من صدق المقياس وثباته.

¹ هو نموذج يوضح كيفية تأثير تشكيل سلوك التشارك المعرفي من خلال عوامل التشارك.

أولاً: مشكلة البحث

شهد التحول الى الالفية الثالثة وارتفاع قيمة المعرفة في منظمات الاعمال، واستبدال الموارد التقليدية بالموارد المعرفي، الذي لم يصبح مصدرًا للميزة التنافسية بل المصدر الوحيد لها، الى اهتمام منظمات الاعمال بالاحتفاظ واكتساب المورد المعرفي الذي سوف يحقق النجاح، ولما كانت نظرية القدرات الديناميكية مبنية على اساس مواجهة التغيرات في البيئة متسارعة التغير، فأن البحث الحالي يتجه الى بحث امكانية استدامة هذه القدرات من خلال توافر سلوك التشارك المعرفي الذي بدوره يمثل محصلة للعديد من العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية عبر سؤال البحث الاتي: (هل يسهم التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية؟)

ثانياً: اهمية البحث

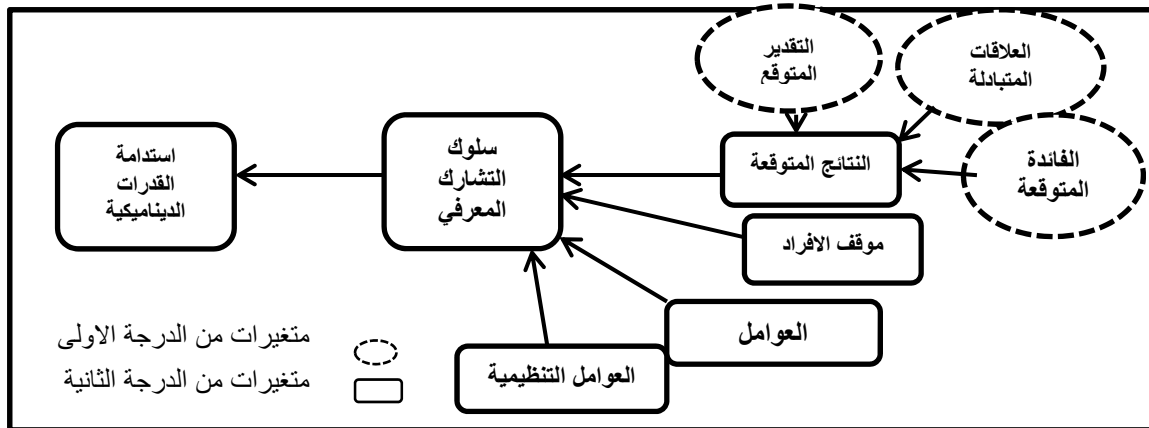
يسعى البحث الى معرفة اثر التشارك المعرفي في بناء واستدامة القدرات الديناميكية في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، التي تمثل قاعدة ارتكازية باستدامة قدراتها اذا ما فعلت العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية للتشارك المعرفي التي تشكل سلوك التشارك.

ثالثاً: اهداف البحث

ان الهدف الاساس للبحث يتمحور حول الاختبار التحليلي للتشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية من خلال تكييف النظريات الاجتماعية وبالتالي فهو يتضمن هدفين اساسيين: يشتمل الاول على معرفة اثر العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية في تفعيل سلوك التشارك المعرفي لدى افراد المنظمة، في حين تمثل الثاني بمعرفة اثر سلوك التشارك المعرفي في استدامة قدرات المنظمة الديناميكية.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته

يمثل مخطط البحث الاساس الافتراضي له وكيفية سريان فلسفته، ولذلك فقد اعتمد البحث على نموذج (Triandis, 1980) (Jeon et al,2011:12426) معتمدا على العلاقات السببية في جزئياته التصميمية مع اختلاف المستويات تبعا للحدثة التي ابرزتها البحوث التحليلية وكما في الشكل(1):



وان المخطط اعلا يشير الى انه يتضمن نوعين من المتغيرات (متغيرات من الدرجة الاولى، متغيرات من الدرجة الثانية)، وكالاتي:

جدول (1) التعريف بالمتغيرات

ت	المتغير	التعريف	المقياس
1	عوامل التشارك المعرفي Knowledge sharing factors	هي العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية التي تساعد على تفعيل سلوك التشارك المعرفي في منظمات الاعمال أ. النتائج المتوقعة Perceived consequences	Jeon et al, 2011
	التقدير المتوقع Anticipated Recognition	هو الاعتراف والتقدير الممكن ان يحصل عليه الفرد من الادارة والزملاء جراء مشاركته بالمعرفة التي يمتلكها	
	العلاقات المتبادلة المتوقعة Anticipated Reciprocal Relationship	هو التحسن المتوقع في علاقة الفرد بالأعضاء الآخرين جراء التشارك المعرفي	
	الفائدة المتوقعة Anticipated Usefulness	وهي التحسن في الفوائد المتوقعة في اداء العمل جراء انشطة التشارك المعرفي	
	ب. الموقف من التشارك Effect	هو حالة عقلية ايجابية تدفع باتجاه التشارك المعرفي	
	ج. العوامل الاجتماعية Social Factors	وهي مدى توقع افراد المنظمة لحالات التنسيق والتعاون فيما بينهم التي تحدث من خلال التشارك المعرفي	
	د. العوامل التنظيمية Organizational factors	تمثل مستويات الدعم التنظيمي لجهود التشارك المعرفي (دعم الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي)	
2	سلوك التشارك المعرفي Knowledge Sharing Behavior	هو مستوى التبادل للمعرفة والخبرات والمهارات ومعرفة كيف بين افراد المنظمة	(Hooff & Huysman, 2009)
3	القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities	طاقة المنظمة للخلق الهادف ورفع قيمة مواردها المعرفية وقدراتها التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.	(Sher & Lee, 2004)

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر المشار اليها

اما بالنسبة للفرضيات فسوف يتم اشتقاقها ضمن محور الاطار النظري معتمداً في ذلك على اسلوب جمعية علم النفس الامريكية (American Psychological Association APA).

خامساً: منهجية البحث

لما كان الغرض من البحث هو تتبع الادب القائم ومن ثم العمل على اشتقاق الفرضيات التي تمثل الحلول المؤقتة للأسئلة البحثية، فإن الفلسفة المثلى التي تتوافق مضامينها مع توجهات البحث هي الفلسفة الوضعية (الموضوعية) (Adams et al, 2007:26). وصولاً الى تأكيد النتائج بأثبات او رفض الفرضيات، وعليه فإن البحث سوف يتبناها ويعمل بتوجهاتها وصولاً الى اختبار فرضيات البحث الرئيسة فضلاً عن الفرضيات الفرعية المشتقة وفقاً للمدخل الاستنباطي معتمداً على الجمع بين الأسلوب الوصفي والتحليلي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تكاملاً مع رؤية البحث في ان القدرات الديناميكية لا يمكن استدامتها الا من خلال السلوك الذي يسلكه افراد المنظمة من خلال التشارك المعرفي، فإن مجتمع البحث اشتمل على التدريسيين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة وبواقع (80) تدريسياً بوصفهم مؤهلين للتشارك بمعرفتهم، وقد اخيرت عينة وفق اسلوب المعاينة غير العشوائية وتحديداً المعاينة القصدية (العمدية) بواقع (66) فرداً، معتمداً في ذلك على ما اقترحه (Krejcie & Morgan, 1970) في تكوين جدول يبين حجم العينة المطلوب والمناسب تبعاً لأحجام المجتمع (البياتي والقاضي، 2010 : 185-186)، وزعت الاستبانات عليهم وتم استرجاع (57) استبانة، وتبين ان جميعها صالحة للتحليل.

سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

1. اختبارات الصدق: قيس الصدق عبر الصدق من معامل الثبات، وكالاتي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}} \dots\dots\dots (1)$$

وبما إن معامل الثبات الذي تم التوصل إليه عن طريق التجزئة النصفية هو (0.81) فإن: صدق المقياس = $\sqrt{0.81} = 0.90$ وهي نسبة صدق عالية.

2. اختبار الثبات: يمكن التحقق من ثبات اداة القياس من خلال تحقق الاتساق الداخلي وثبات فقرات اداة القياس. وقد أُجري التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس البحث من خلال اختبارين: الاول تمثل بمعامل الفا-كرونباخ (Cronbach-Alpha)، بينما تمثل الثاني بالتجزئة النصفية وكما في الجدول (2): وتشير النتائج الظاهرة في الجدول المشار اليه الى ان معامل الفا-كرونباخ يعطي دلالة احصائية قوية لجميع متغيرات الاستبانة على المستوى الفرعي، فضلاً عن القوة الاحصائية التي يتمتع بها المقياس بشكله الكلي والتي بلغت (0.94)، مع الاشارة الى ان قيم الفا-كرونباخ (Cronbach's-Alpha) يمكن الاعتماد عليها واتسامها بالموثوقية عندما لا تقل عن (70%) (Hair et al,2010:124)، كما ان معامل التجزئة النصفية Guttman (Split-Half Coefficient) هو الاخر قد عزز القوة الاحصائية من خلال ما مؤشر في الجدول اذ بلغ على المستوى الكلي (0.81)، فضلاً عن المتغيرات الفرعية، وهي نسبة عالية وتعطي مقبولة قوية لثبات اداة القياس. وهو دليل على ان الاستبانة تتميز بالثبات في القياس وتعطي الباحث الحق في اعتماد نتائجها وتعميمها على المجتمع، فضلاً عن مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس المذكورة لاحقاً.

جدول (2) اختبارات الثبات

المقياس	الفا-كرونباخ (Cronbach-Alpha)	معامل الارتباط	معامل التصحيح (Spearman-Brown)	معامل التجزئة النصفية (Guttman)
عوامل التشارك المعرفي	0.93	0.62	0.77	0.76
سلوك التشارك المعرفي	0.83	0.75	0.86	0.86
القدرات الديناميكية	0.92	0.74	0.85	0.85
الاجمالي	0.94	0.70	0.82	0.81

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

المحور الثاني: الاطار النظري واشتقاق الفرضيات

تعتمد التوجهات الحديثة في كتابة البحوث العلمية وخاصة التي تعتمد على الفلسفة الوضعية Positivism (الموضوعية) الى استنباط الفرضيات بعد البحث في النظريات والادبيات المطروحة من اجل التحقق من افضل التوجهات البحثية، وبناء على ذلك فإن البحث الحالي سوف يحاول عرض الاطار النظري لكي يتم اشتقاق الفرضيات منه في الشكل الذي يعبر عن العلاقات بأفضل صورة ممكنة.

اولاً: التشارك المعرفي

1. المفهوم

شهدت بداية التسعينات من القرن الماضي بروز المعرفة في مجال الاعمال لتعكس خصوصية الميزة التنافسية المتأتية من الاستثمار في/ ورفع قيمة معرفة الافراد في المنظمة من خلال الادارة الفاعلة لهذه المعرفة، وتضمنت ادارة المعرفة على مجموعة من العمليات التي كان قد حددها الباحثين كلاً من وجهة نظره وبالاعتماد على بعض الافتراضات التي توجه افكاره، ومن هذه العمليات التشارك المعرفي الذي يأتي بصيغ مختلفة (التوزيع والنشر Distributing والتدفق Flow والنقل Transfer والتحرك Moving والتبادل Exchange) لتشير جميعها الى ذات المعنى(الكبيسي،2014: 73). ويوصف التشارك المعرفي بأنه من اهم واكثر العمليات الحرجة في ادارة المعرفة (Reychav & Weisberg,2009:187). وأصبح المحدد الاساس للميزة التنافسية (Chen et al,2012:106). فقد اشارت دراسة لمؤشر (Fortune) لأكبر(500) شركة، ان هذه الشركات تخسر(31.5) مليون دولار نتيجة الفشل في جهود التشارك المعرفي(Murray,2012:26).

يعرف التشارك المعرفي بأنه عملية تحويل ونقل المعرفة (المهارات، الخبرات، المفاهيم) من فرد الى اخر في المنظمة (Law & Ngai,2008:2343)(Santos et al,2012:28). ومن جانب سلوكي عرف بأنه السلوك المتبنى لنشر المعرفة المكتسبة بين الافراد الاخرين لتحقيق القيمة المضافة للمعرفة (Ryu et al,2003:113) ويتفق معه(Zwain et al,2011:114). ومن منظور اداري عرف بأنه ارتباط بين مكونين: الاول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة اليها مما يتطلب تهيئة الظروف المناسبة لقيام الاول بإيصال المعرفة بأي شكل من الاشكال وقدرة الثاني على امتصاص واستيعاب هذه المعرفة(Hendriks,1999:91). ما يشير الى انه تقديم المعلومات ومعرفة- كيف التي يمتلكها المورد المعرفي للمساعدة والتعاون مع الاخرين في زيادة المعرفة التنظيمية التي تساعد بدورها في حل المشكلات التنظيمية وصنع القرارات، وليتضح بشكل اساسي وصريح الدور الكبير الذي يلعبه الافراد في العملية برمتها، فالمعرفة وطبقا الى ما اكده(Polyani,1958) اصلها الافراد وقبل كل شيء فهي تكمن في العقل البشري وتتواجد في العقل الذي يرغب بالتعلم والمعرفة(Rechberg & Syed, 2013:828). وليصبح دور ادارة المعرفة يدور حول ادارة هذه المعرفة التي يمتلكها الافراد ومن ثم يكون الهدف الاساس لها هو بدعم الافراد في الشكل الذي يمكنهم من استعمالها في عملهم والمشاركة بها مع الزملاء الاخرين (Ryu et al,2003:114). والاستفادة منها في جميع انحاء المنظمة (Widen-Wulff & Suomi,2007:47)(Pasher & Ronen, 2011:90). لان معرفة الفرد سوف لن يكون لها من الاهمية بمقدار ما لم يتم مشاركتها مع الاخرين والاستفادة منها في تحقيق التعلم(Law & Ngai,2008:2343).

وبذات السياق ومن منظور التعلم اشار(Hou,2012:247) الى ان التعلم يحدث في ثلاثة مستويات(الافراد، المجموعة، المنظمة) وخصوصا عندما يكون في تفاعلات قوية، وقد وضع الفرد في مركز هذه المستويات لأنه نواة ادارة المعرفة، والادب التنظيمي غالبا ما يركز على مستوى الفرد لأنه اساس المعرفة والتعلم الذي يمثل بدوره وظيفة ادراكية لا يمكن ان يؤديها الا العقل البشري(Foss et al,2009:872). فالفرد يخلق المعرفة ويتفاعل داخليا مع زملائه عبر التشارك لخلق معرفة جديدة ومن ثم يستعمل هذه المعرفة في تكوين افعال منسقة وتطوير القدرات التنظيمية، وهو اساس الفلسفة التي اكد عليها(Nonaka) وزملائه ضمن حلزونية خلق المعرفة عبر التفاعل والانتقال من المستويات الفردية بالتتابع بين المعرفة الضمنية والصريحة في العمليات الاربعة (التنشئة "خلق المعرفة من خلال التجربة المشتركة" Association، التجسيد "تجسيد المعرفة في اشكال مفهومه" Externalization، الجمع "جمع المعرفة" Combination، التذويت "جعل المعرفة جزءا من الذات" Internalization) وصولا الى

المستويات التنظيمية. فالأفراد في عملية التنشئة يتفاعلون (تنشأ) معرفتهم من خلال التشارك مع الآخرين بما يعرفونه وبالعكس، وكذلك في عمليات التجسيد والجمع والتدوير التي سوف تعزز من خلق المعرفة الجديدة من خلال التشارك (Metge et al,2013:208). وبذلك يتضح أن التشارك المعرفي يمثل سلوك بشري يمارسه الافراد من اجل اكتساب معرفة تنظيمية جديدة عبر تبادل المعرفة مع الزملاء، وانه يتأثر بالعوامل الاجتماعية ضمن المنظمة مثل الثقة والالتزام والثقافة فضلا عن العوامل التنظيمية والادارية التي تسهل وتحفز الافراد على التشارك بمعرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الميزة والتفوق في المنظمة.

2. نظريات ومداخل التشارك المعرفي

ان مراجعة الادبيات تظهر العديد من التوجهات والابعاد لعملية التشارك المعرفي ومن جوانب متعددة، وقد افرزت المراجعة للأدب المطروح امكانية تناول التشارك المعرفي والمضي قدما به وفق منظورين وكالاتي:

1. المنظور المرتكز على النظرية: وهذا المنظور يركز في مضامينه الى اعتماد الباحثين على مجموعة من النظريات او نظرية بحد ذاتها لتعبر عن الفلسفة التي يروم الباحث منها تعيين مساراته البحثية، وبهذا الشأن تبرز مجموعة من النظريات التي قمنا بتصنيفها وفق الجدول(3):

جدول(3) نظريات التشارك المعرفي

الباحثين الذين اعتمدها	التركيز	النظريات	
Conner & Prahalad,1996, cited of Lin,2008a :2008b	الاعتماد على الافراد بوصفهم موردا معرفيا يحقق الميزة التنافسية.	المستندة على الموارد	النظريات الادارية
Foss et al,2009	ايجاد الموازنة بين من يمتلك المعرفة والحوافز المقدمة له لتفعيل التشارك وتقليل الخوف الناتج من فقدان المعرفة.	كلفة الصفقات الاقتصادية	
Fey&Fura,2008	الاستفادة من نظام التعويضات لتقليل الاختلافات والصراعات بين مالكي المعرفة والمحتاجين اليها عبر وصف العلاقة بين الادارة وحامل المعرفة.	الوكالة ²	
Li & Jhang-Li,2010	وظفت هذه النظرية للجمع بين اساليب التحفيز وامكانيات تكنولوجيا المعلومات في مجتمعات الممارسة.	الالعاب	
Reychav & Weiberg,2008 Hsu,2008	المستندة على الثقة بين الافراد والمتأصلة من نظرية التبادل الاقتصادي.	التبادل الاجتماعي	النظريات الاجتماعية
Ryu et al,2003 Lin & Lee,2004 Jeon et al,2011 Bock et al,2005	تقوم على اساس سلوكية مركزة على(النية، الموقف، المعايير الذاتية، الرقابة السلوكية) لحامل المعرفة لتفسير وشرح النوايا السلوكية والسلوك الفعلي في علم النفس الاجتماعي.	الفعل المسبب/ و السلوك المخطط	
Hooff & Huysman,2009 Jeon et al,2011	تستند على الحركة الاجتماعية بين اعضاء المجموعة والتركيز على العلاقات البين شخصية لتحقيق الثقة والالتزام.	رأس المال الاجتماعي	
Lin & Joe,2012 Zhuge,2002	تركز على الكيفيات التي تندفق بها المعرفة بشكل تلقائي وصولا الى الاداء الأفضل.	التدفق	نظريات هجينة
Siemsen et al,2008	يركز على حصول التشارك وفق الجمع بين مبادئ كل من النظريات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية	اطار القابلية-الفرص- التحفيز	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على المصادر المشار اليها.

² طورت نظرية الوكالة باتجاهين: الاول يركز على العلاقة بين اي مكونين(علاقة موظف الى موظف اواي علاقة اخرى)، بينما ترى الاولى انها محددة بالعلاقة بين المالك والمدير التنفيذي في المنظمات الكبيرة. وللاطلاع اكثر يمكن الرجوع الى: -Fey, Carl F. & Furu, Patrick.(2008), " Top Management Incentive Compensation and Knowledge Sharing in Multinational Corporations", Strategic Management Journal,29, pp1301-1328, John Wily and Sons Ltd.

2. **المنظور المنهجي:** والتركيز فيها ينصب على الادوات والمنهجيات المستخدمة في تسهيل عملية التشارك المعرفي، وقد حدد (Murray,2012:88) ثلاثة تصنيفات لمداخل التشارك المعرفي وهي:

أ. **المدخل الاجتماعي:** الذي يركز على المنهجيات الاجتماعية الرئيسية مثل الثقة والالتزام والثقافة واستعداد الافراد واتجاهاتهم نحو التشارك المعرفي، ويركز على التشارك بالمعرفة الضمنية من خلال الاعتماد على التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة، والذي استخدمه كل من (Ryu et al,2003) (Gilbert et al,2010) (Hsu,2008) (Tseng & Huang,2011) (Jeon et al,2011) في دراساتهم التجريبية فضلا عن كتاب (Pasher & Ronen,2011).

ب. **المدخل التكنولوجي:** الذي يرى ان اهم الاشياء التي تقود الى التشارك المعرفي هو توافر قنوات التشارك المريحة والسريعة، وقد استخدم من قبل كل من (Hew & Hara,2007).

ت. **المدخل الاقتصادي:** ويركز على الفوائد المتوقع الحصول عليها سواءً بشكلها المادي او المعنوي وكلف التشارك والذي استخدمه كل من (Foss et al,2009) (Fey & Furu,2008).

ومن جانب اخر تبني (Hooff & Huysman,2009:2) المدخل النشوي (التطوري Evolutionary) والمدخل الهندسي (Engineering) في اشارة الى ان الاول يركز على عملية خلق المعرفة ذاتية التنظيم التي اشار اليها (Nonaka) وزملائه بينما يشير الثاني على البنى التحتية التنظيمية والتقنية التي تسهل من التشارك المعرفي، وكأن الباحث اعلاه قد فسر المدخلين الاولين (الاجتماعي والتكنولوجي) بطريقته الخاصة مع اضافة البعد التنظيمي، وان فلسفته تقود الى نفس افتراضات المدخل الشمولي الذي يجمع بين مزايا كل مدخل من المداخل السابقة ويطلق عليه بالمدخل (التكنو- اجتماعي) والمتبنى من قبل الباحثين (Hendriks,1999) (Du) (Hass& Hansen, 2007) (Hsu et al,2007) (Yang & Chen,2007) (Koh & Kim,2004) (etal,2007) (Murray,2012) (Liu et al,2011).

3. سياق التشارك المعرفي

بدا واضحا ما يشير اليه التشارك المعرفي وازداد الفهم حيال التوجهات التي برزت خصوصية كل باحث في تفسير منطلقاته وتوجهاته وادواته، الا ان العوامل التي مثلت نقطة الاشتراك والاجماع عليها من معظم الباحثين تتمحور حول نوعي المعرفة (الضمنية والصريحة)، وان التركيز كان على المستوى الفردي حتى لو كان على مستويات تنظيمية بوصف ان الافراد هم اساس التنظيم، وعليه فأن رواد المدخل التكنولوجي كانوا يركزون على التشارك بالمعرفة الصريحة من خلال الوسائل الالكترونية لتوصيلها الى الافراد، على النقيض من رواد المدخل الاجتماعي الذين ركزوا على التشارك بالمعرفة الضمنية من خلال مجتمعات الممارسة والتفاعلات الاجتماعية بين الافراد، وفي الاتجاهين فأن الافراد هم الاساس في ذلك الا ان المدخل التكنو- اجتماعي يركز على كلا النوعين، وبات من الممكن للبحث الحالي ولاقتضاء الحاجة في تفسير توجهاته الفلسفية تبني هذا المدخل (التكنو-اجتماعي) وعبر الاستفادة من نظرية التبادل الاجتماعي بشكلها العام فضلا عن الاستفادة من نظرية السلوك المخطط بشكل جزئي لتفسير اهتمامات الافراد بالتشارك المعرفي في منظماتهم، وعليه فأن البحث الحالي ومن متابعة الادب وكما في المخطط الفرضي وجدول (1) يرى شمولية التركيز، ولذا فبالاستفادة منه يمكنه اشتقاق فرضياته من خلال الربط المباشر بين العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية (الظروف المسهلة) وتأثيرها في سلوك التشارك المعرفي وكالاتي:

1. ان سلوك التشارك المعرفي يتواجد لدى الافراد بنسب نوعية وكمية نظرا لطبيعة العنصر البشري العاطفية، وان اهتمام الافراد بالتشارك المعرفي سوف يكون نتيجة حتمية للنتائج المتوقعة على مستوى الافراد (التقدير المتوقع، العلاقات المتبادلة المتوقعة، الفائدة المتوقعة)، وهو ما تعكسه نظرية السلوك المخطط (Ryu et al, 2003:115) (Jeon et al, 2011:12426) (Lin & Lee, 2004) (Chen et al, 2012, 108) ليتحقق لنا امكانية اشتقاق الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنتائج المتوقعة من التشارك في سلوك التشارك المعرفي)
2. حسب النظرية اعلاه ونموذج (Triandis, 1980) فإن المجال الفاعل لاتجاهات الافراد من التشارك (مواقفهم من التشارك) وهي شعور الفرد بالمرح والسعادة والغبطة او الاكتئاب والاشمئزاز او الاستياء من موقف معين، ليصبح متغيرا يؤثر على التحفيز الذاتي للأفراد (Ryu et al, 2003) (Jean et al, 2011) (Lin & Joe, 2012)، فضلا عن ما تناوله (Rechberg & Syed, 2013) من تفسير القضايا الاخلاقية في ادارة المعرفة بشكل عام، وهكذا فمن المتوقع ان يؤثر موقف الافراد او اتجاهاتهم في سلوك التشارك المعرفي ويجعل من الممكن اشتقاق الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمواقف الافراد من التشارك في سلوك التشارك المعرفي).
3. اشارت الدراسات المشار اليها وفق المدخل الاجتماعي ان العوامل الاجتماعية لها تأثيرا قويا على سلوك التشارك المعرفي عبر توفير السبل الاجتماعية التي تزيد من العلاقات الاجتماعية (الثقة، الثقافة، التزام الافراد، التنسيق) بين الافراد لأنها تخلق السياق الثقافي والاخلاقي والاجتماعي (Metge et al, 2013: 208)، وبالتالي يمكن اشتقاق الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعوامل الاجتماعية في سلوك التشارك المعرفي).
4. اشار نموذج (Triandis, 1980) الى الظروف المسهلة بأنها جميع العوامل التنظيمية التي تعمل على دعم وتفعيل سلوك التشارك المعرفي لدى الافراد من دعم الادارة العليا وتوافر ادوات تكنولوجيا المعلومات والتحفيز والهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل التي أثبت ان لها تأثيرات ايجابية في سلوك التشارك المعرفي كما اشارت اليها الدراسات التي تبنت المدخل التكنو-اجتماعي (Du et al, 2007:39) (Nejatian et al, 2013:107) (Chen et al, 2012:108) (Hsu, 2008: 1318) (Hooff & Huysman, 2009:3). فضلا عن دراستها كممكنات لعمليات ادارة المعرفة بشكل اجمالي كما في العديد من الدراسات المشار اليها في دراسة (الحمداني, 2016: 92) ليقود الى اشتقاق الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعوامل التنظيمية "الظروف المسهلة" في سلوك التشارك المعرفي). وتتابعا مع ذلك وبأخذ الصورة التكاملية فإنه يقود الى اشتقاق فرضية البحث الرئيسة الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعوامل التشارك المعرفي في تكوين سلوك التشارك).

ثانيا: القدرات الديناميكية

1. المفهوم

واحدة من اكثر النظريات التي نوقشت في الادب الاستراتيجي على مدى السنوات الاخيرة هي النظرية المستندة على الموارد (RBV)، وتفترض هذه النظرية ان الميزة التنافسية تنشأ من امتلاك المنظمة لمجموعة من الموارد الاساسية التي تحقق هذه الميزة (Zwain et al,2014:4)، وبالتالي فإن هذه الموارد التي قد تكون مادية او بشرية او تنظيمية، سوف تمثل اساس هذه النظرية (Eisenhardt & Martin,2000:107). وان الاساس الفكري لهذه النظرية يشير الى ان المنظمات القادرة على تجميع الموارد والقدرات النادرة والقيمة وصعبة التقليد فضلا عن عدم القابلية على الاستبدال والمعروفة اختصارا بـ (VRIS)³ هي التي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Barney,1991:104-113). ومن ثم فإن هذه الموارد تمثل الخزين من العناصر المتاحة والمملوكة والمسيطر عليها من المنظمة، اما القدرات فهي طاقة المنظمة على توظيف هذه الموارد (Chen & Jaw, 2009:249). لتظهر مفهوم القدرات الديناميكية كأساس مفاهيمي مكمل لأساس النظرية المستندة على الموارد في محاولة لشرح كيفية تحقق الميزة التنافسية في البيئة متسارعة التغيير، ولتصف كيفية تجديد القدرات والمهارات وتحقيق الاستجابة لتغير ظروف الاعمال مع مرور الوقت (Hsu & Wang,2010:8) على الرغم من ان (Helfat et al,2007:4) اشاروا الى ان مفهوم اساس الموارد (Resource base) هو الذي ينبغي ان يستعمل بدلا من القدرات لأنه يعطي معان اوسع كما في المعاجم الانكليزية على حد قولهم، ولأنها تتضمن الانشطة والقدرات التي تولد العوائد (Ambrosini et al,2009:11).

عرفت القدرات الديناميكية بداية من (Teece) وزملاءه على انها "عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد وخصوصا العمليات التي تكامل وتعيد تهيئة واستحصال الموارد للموائمة والاستجابة للتغير في الاسواق" (Teece,2009:87). اما (Eisenhardt & Martin,2000:107) فقد عرفها بالتنظيم الداخلي والروتينات الاستراتيجية التي يقوم بها المدراء من اجل اكتساب الموارد وتسليط الضوء عليها ثم محاولة دمجها وتكاملها لتوليد استراتيجيات خلق القيمة في المنظمة. وهذا التعريف يتجه الى بيان الكيفية التي بإمكان المدراء ان يوظفوا مفهوم القدرات الديناميكية لخلق القيمة في المنظمة من خلال الاستفادة من الموارد، وهو يتكامل مع التعريف المقدم من (Helfat et al,2007) بأن القدرات الديناميكية تعبر عن طاقة المنظمة في الخلق الهادف وتمديد او تعديل اسس مواردها الملموسة وغير الملموسة والموجودات البشرية، مما يشير الى قابلية المنظمة على استنباط اشكال جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية القائمة على اساس العمليات الادارية والتنظيمية وموارد المنظمة عبر مسارها التطوري (Chen & Jaw,2009) (:250) (Ambrosini et al,2009:10). ما جعل من (Wu,2006:448) في دراسته التحليلية ان يشق فرضيته حول تأثير موارد الشركة على القدرات الديناميكية.

وعند دمج التطورات في اسس النظرية المستندة على الموارد والاسس الفلسفية لإدارة المعرفة في القرن الجديد، جعل من (Nielsen,2006:67) (Nissen,2006:4) (Abo-zaid,2008:8) الإشارة الى ان هذا المدخل يتطلب التحرك قليلا باتجاه ما يمكن ان يسمى بالنظرية المستندة على المعرفة (KBV) بوصف ان المعرفة هي اكثر

³ (Valuable, Rare, Imitable, Substitutability)

الموجودات الاستراتيجية للمنظمة (Lin et al,2005:36). فضلاً عن ذلك فإن (Barney,1991:101) قد تبني في مقالته ان موارد الشركة تتضمن كل الموجودات والقدرات والعمليات التنظيمية واتجاهات الشركة والمعلومات والمعرفة. ولان المعرفة اصبحت المصدر الاساس للميزة التنافسية في عالم اليوم فإن البحث الحالي يتفق مع توجهات (Helfat et al,2007) وربطها بتوجهات كل من (Sher & Lee,2004) (Nielsen,2006) (Nissen,) (2006) (Cepeda & Vera,2007) (Hong et al,2008) (Easterby-smith & Pireto,2008) (Abo-Salunke et al,) (Hsu & Wang,2010) (Nieves & Haller,) (Hung et al,2010) (zaid,2008) (2011) في ابراز مفهوم القدرات الديناميكية من جانب معرفي على انها طاقة المنظمة للخلق الهادف ورفع قيمة مواردها المعرفية والقدرات لتوليد القيمة وانجاز الاهداف المنظمة، وبهذا يعني ان النظرة المستندة على المعرفة للقدرات الديناميكية تعني ان المنظمات تتعلم من مواردها المعرفية لبناء وتعزيز الموجودات المعرفية ليشير بذلك الى عمليات التعلم التنظيمي وتحسين الافعال من خلال المعرفة والفهم الافضل التي تحدث من خلال عمليات التشارك المعرفي.

2. استدامة القدرات الديناميكية عبر التشارك المعرفي

استناداً الى التوجهات اعلاه، وفضلاً عن الآراء التي تصف المنظمة على انها كائن حي مكون من مجموعة اجزاء (الافراد) التي اشارت اليها الادبيات الادارية، فإن القدرات الديناميكية تعتمد على مدى واسع من المعرفة ومستوى عال من التعلم وانشطة استغلال واكتشاف المعرفة المختلفة، وبات على المنظمات ان تستمر في تحسين قدراتها ومهاراتها من خلال خلق المعرفة والمشاركة بها لتحسين ادائها (Chen et al,2012:106). وعند الاخذ بنظر الاعتبار افتراضات (Barney,1991) حول الموارد (VRIS) والتي تمثلت في عالم اليوم بالمعرفة فإن الافراد يصبحوا المورد التنظيمي الاكثر اهمية والافضل قيمة الذي يمكنه من تحقيق الميزة التنافسية، وان معرفة-كيف Know-How ومهارات الافراد سوف تمثل رأس المال البشري للمنظمة (Hsu & Wang,2010:8). الذي سوف يكون مصدر العائدات الاقتصادية (Moustaghfir, 2008:10). ولتصبح قوة المنظمة الناتجة من المعالجة البارعة للموارد المعرفية هي القدرات الديناميكية (Eisenhardt & Martien,2000:1106).

ومن جانبٍ اخر فإن نظرية القدرات الديناميكية تقترض ان من اسس المنظمة ان تكون خالقة للمعرفة وتطورها وتطبقها باستمرار، ولكي تكون قادرة على ادراك التغييرات في البيئة فيجب ان تتحسس الاشارات وتستفيد من الافراد، لان المنظمات تستعمل العمليات لاكتساب المعرفة والمعلومات وتحولها الى عمليات تنظيمية، وبناءً على هذه المعرفة المكتسبة التي تمثل اساس الفلسفة التي شدد عليها (Nonaka et al,1996:210) في نظرية خلق المعرفة، فإن القدرات الديناميكية للمنظمة الموصوفة بالمعرفة والقدرات والمهارات الجديدة (Nielsen,2006:67) سوف تصبح اساس استدامة القدرات الديناميكية. وهو ما اثبت صحته من خلال العديد من البحوث التجريبية، فقد استعمل (Hung et al,2010:288) ثقافة التعلم التنظيمي مركزا فيها على مستوى التعلم الممكن الحصول عليه وصولا الى بناء قدرات المنظمة. والتي اثبتت من خلال (Salunke et al,2011) ايضا. في حين اشار (Easterby-smith & Prito,2008:235) على الدور الصريح لقابلية المنظمة على خلق وتكامل والتشارك وتطبيق المعرفة في تعزيز قدرات المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، وان القدرات الديناميكية تتسهل وتتحقق من خلال ادارة المعرفة.

كما وفي ذات السياق درس (Cepeda & Vera,2007:427) دور ادارة المعرفة في بناء القدرات الديناميكية التي بدورها سٌحقّق القدرات العملية، وأشار الى ان ترميز المعرفة والمشاركة بها وتحويلها الى روتينات سوف تشكل خبرات ومنهجيات جديدة تسهل من تطبيقها وبالتالي تتحقّق القدرات الديناميكية المستندة على المعرفة. وهي تتوافق مع دراسة (Nielsen,2006:67) الذي استعمل أنشطة ادارة المعرفة لتوليد القدرات الديناميكية المستندة على المعرفة والتي تشمل (التطوير، اعادة الجمع، استخدام المورد المعرفي). بينما بحث (Lin,2007) دور العوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية واثرها في عمليات التشارك المعرفي لتعزيز القدرات الابداعية، متفقاً معه بشكل جزئي (Nieves & Haller,2014) في دور الخزين المعرفي للمنظمات في تشكيل الاساس لتدفق المعرفة الجديدة من خلال عمليات التشارك التي تُحدث التعلم، وبدوره سوف يمثل المنهجية الاساسية لتوليد القدرات الديناميكية. في حين بحث (Hsu & Sabherwal,2012) صراحة عن دور عمليات ادارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرهما على اداء المنظمة عبر توسط القدرات الديناميكية.

وبناءً على ذلك فقد تنوعت الادبيات في ابراز العلاقة المفترضة حول اسهام سلوك التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية، وأشارت الى ان امتلاك الموارد وخصوصاً المعرفية سوف تعمل على بناء القدرات الاستراتيجية وتمكنها من اعادة التجديد واعادة تشكيل اسس مواردها لبناء واستدامة قدراتها الديناميكية، فعلى سبيل المثال اشار (Chen et al,2012:106) الى ان التشارك المعرفي سوف يكون اساس خلق المعرفة الجماعية (الفريق، الاقسام) ومن ثم التنظيمية (المنظمة بالكامل)، وبالتالي سوف تكون هناك حالة من الاساس المعرفي المشترك الذي يعزز من الفهم المشترك ويحسن التنسيق بين الاقسام لتتحقق الميزة التنافسية. وعليه فأن البحث الحالي واعتمادا على الدراسات التحليلية يرى ان توافر سلوك التشارك المعرفي في منظمات الاعمال سوف يقودها حتماً الى التعلم التنظيمي واكتساب مهارات وقدرات جديدة التي تمثل بفلسفتها الاساس المنهجي لاستدامة القدرات الديناميكية مما يوفر لنا امكانية اشتقاق الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسلوك التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية للمنظمة)، واستناداً الى هذه الفرضية يمكن اشتقاق فرضية البحث الرئيسية الشاملة القائمة على اساس سببي والتي تنص (يسهم التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية).

المحور الثالث: الاطار التطبيقي

يتمثل الجانب التطبيقي للبحث في الكشف عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث من خلال الاختبارات الاحصائية والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، ومن اجل ذلك فأن هذا المحور سوف يتناول نتائج التحليل الوصفي فضلاً عن اختبار العلاقات السببية التي سوف يتم اختبارها من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن نموذج المعادلة البنائية وكالاتي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي

قبل ان نقوم بأجراء التحليل للعلاقات السببية، سوف نقوم بأجراء الاختبارات الاحصائية الوصفية لمتغيرات البحث والذي يحتوي على نوعيين من المتغيرات، وهي المتغيرات ذات الترتيب الثاني كما هو الحال في (النتائج المتوقعة، العوامل الاجتماعية،...) والمتغيرات ذات الترتيب الاول مثل (الفائدة المتوقعة، العلاقات المتبادلة، التقدير

المتوقع، المعتقدات المعيارية، التحفيز للاستجابة)، وبالتالي سوف يعتمد هذا التحليل على المؤشرات الاجمالية (ذات الترتيب الثاني) للمتغيرات بدلا من الفقرات الفرعية⁴، وكما في الجدول (4) الذي يظهر المؤشرات الآتية:

1. هنالك مستوىً عالياً لأدراك عينة البحث لأهمية النتائج المتوقعة من عملية التشارك المعرفي، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي العالية، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس ادراكات العينة حول هذا المتغير وينسحب هذا التقدير على مستوى الابعاد الفرعية (ذات الترتيب الاول).
2. حقق متغير الموقف من التشارك ادراكا عاليا لدى عينة البحث، وهو ما تم تأشيريه من خلال الوسط الحسابي العالي، فضلا عن تتابع الاهمية النسبية من خلال رؤية الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين.
3. ان العوامل الاجتماعية لعملية التشارك المعرفي حققت حالة من الاتفاق العالي لإدراكات عينة البحث، على الرغم من عدم اختلاف الوسط الحسابي كثيرا عن الوسط المعياري(3)، وكذلك كان هناك انسجام عالي في اجابات العينة حسب الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين.
4. يظهر الجدول ان العوامل التنظيمية حققت مستوىً عاليا من الادراك لدى عينة البحث وقد اثبت ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين.
5. حقق متغير سلوك التشارك المعرفي مستوىً عاليا من الادراك لدى عينة البحث ويظهر انسجام عالي في اجابات العينة، ما يؤشرالى اهتمام عينة البحث بمضامين سلوك التشارك واهميته للمنظمة المبحوثة بشكل عام.

جدول(4) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
التقدير المتوقع	4.092	0.729	17.81%
العلاقات المتبادلة	4.017	0.559	13.91%
الفائدة المتوقعة	4.008	0.557	13.87%
النتائج المتوقعة	4.039	0.517	12.80%
الموقف	4.035	0.632	15.66%
المعتقدات المعيارية	3.590	0.763	21.25%
التحفيز للاستجابة	3.707	0.574	15.48%
العوامل الاجتماعية	3.649	0.563	15.42%
العوامل التنظيمية	3.500	0.763	21.80%
سلوك التشارك المعرفي	3.758	0.468	12.45%
القدرات الديناميكية	3.977	0.454	11.41%
متغيرات رئيسية(الدرجة الثانية)		متغيرات فرعية(الدرجة الاولى)	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج(SPSS).

6. ظهر ان عينة البحث تدرك اهمية استدامة القدرات الديناميكية في منظماتهم من خلال اسهام سلوك التشارك المعرفي في تحقيق ذلك،وهو ما تم اثباته من خلال انسجام اجاباتهم التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

⁴ اعتمد كأساس لهذا الأسلوب لسببين: الاول يتضمن محاكاة اساليب البحث العالمية في الاعتماد على المتغيرات الرئيسية في التحليل الوصفي، والثاني وهو مرتبط بالاول لكثرة الفقرات الفرعية مما يجعل التحليل طويلا.

ثانياً: اختبار الفرضيات

افترض البحث في فرضيته الرئيسة الاولى وجود علاقة تأثير معنوية بين عوامل التشارك المعرفي (KSF) وسلوك التشارك المعرفي (KSB)، وقد تطلعتنا الى اختبار هذه الفرضية عبر اسلوبين: تمثل الاول باختبار الفرضية بشكلها الاجمالي من خلال نموذج الانحدار البسيط لعوامل التشارك على سلوك التشارك، والجدول (5) يظهر نتائج الاختبار:

جدول(5) نتائج نموذج انحدار عوامل التشارك المعرفي على سلوك التشارك

سلوك التشارك المعرفي(KSB)							الابعاد
خلاصة النموذج		النتيائين		المعاملات			
R ²	r	sig	F	sig	t	β	
0.15	0.382**	0.000	9.397	0.000	3.027	2.342	Constant
				0.003	3.065	0.372	عوامل التشارك المعرفي (KSF)

** الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

ويشير الجدول الى معنوية النموذج بشكله الاجمالي حسب قيمة (F) الا ان القدرة التفسيرية للنموذج لم تكن عالية، بمعنى ان (15%) من التغيرات في سلوك التشارك المعرفي ترجع الى عوامل التشارك المعرفي، مع معنوية التأثير حسب اختبار (t)، ليتحقق لنا امكانية تصوير النموذج في المعادلة الاتية:

$$KSB=2.342+0.372(KSF).....(2)$$

التي تشير الى ان سلوك التشارك يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار قيمة الثابت (a=2.342)، فضلا فأن زيادة عوامل التشارك المعرفي بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة سلوك التشارك بما نسبته (37%).
اما الاسلوب الثاني فيتمثل بنمذجة المعادلة البنائية لاختبار مخطط البحث الفرضي بشكل اجمالي، اذ سيحقق لنا امكانية الاجابة على الفرضيات البحثية الاولى والثانية فضلا عن الفرضية الشاملة والفرضيات الفرعية في ان واحد، وبالتالي فأن الشكل (2) يظهر لنا نتائج اختبار الفرضيات التي يقتضي بداية التأكد من مؤشرات جودة المطابقة لغرض معرفة مدى صحة او دقة المخطط المفترض⁵، وكما في الجدول (6):

جدول(6)

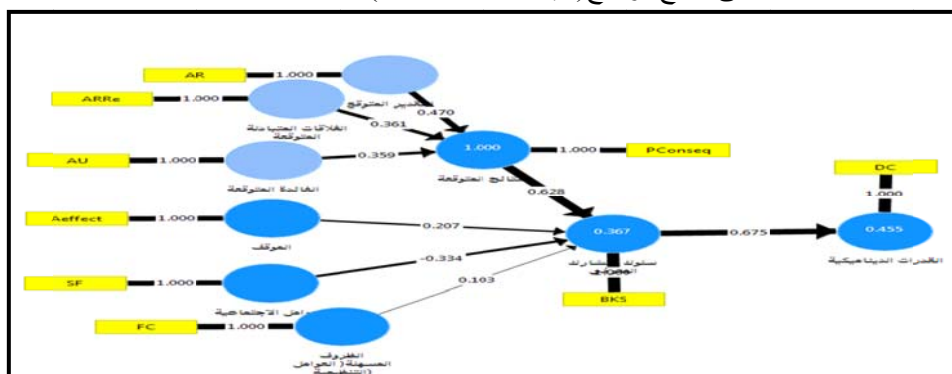
مؤشرات جودة المطابقة لعوامل التشارك المعرفي وبناء القدرات الديناميكية من خلال تشكيل سلوك التشارك

قرار الباحث	Average variance extracted ⁶	الثبات المركب Composite reliability	المؤشر المستخدم
	0.50>	0.90- 0.70	معيار المقارنة
قبول النموذج	0.72	0.76	عوامل التشارك
قبول النموذج	0.80	0.82	سلوك التشارك
قبول النموذج	0.81	0.85	القدرات الديناميكية

⁵ مصدر المؤشرات "A", Marko, Christian M. Sarstedt, Tomas M. Ringle, Joseph F., Hult, G. (2014), "Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA.

⁶ هو مؤشر لقياس صدق التقارب (Convergent Validity)

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (SMART PLS,3)⁷.



شكل (2) العلاقات السببية لتأثير عوامل التشارك في تشكيل سلوك التشارك في القدرات الديناميكية

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج (SMART PLS,3)

اذ يظهر الجدول (6) ان مؤشرات جودة المطابقة للنموذج تعطي مؤشرات قوية لمصادقية النموذج وثباته، فضلا عن المؤشرات السابقة لاختبارات الصدق والثبات، وبالتالي يتحقق لنا امكانية قراءة المؤشرات المطلوبة لاختبار عملية التوسط الظاهرة في الشكل (2)، وبالتالي فمن الشكل اعلاه يمكن قراءة المؤشرات الاتية:

1. لمعرفة اثر كل متغير فرعي من عوامل التشارك ومدى مساهمته في تكوين سلوك التشارك، خصوصا بعد تأشير القدرة التفسيرية المنخفضة لنموذج الانحدار البسيط، وبعد اجراء الاختبار ظهرت لنا النتائج كما في الجدول (7):

جدول (7) نتائج اثر عوامل التشارك المعرفي في سلوك التشارك المعرفي

تحقق الفرضية	f ²	R ²	r	سلوك التشارك المعرفي		Path coefficients	المتغير التابع المتغير المستقل
				sig	t		
قبول	0.413	0.367	0.557**	0.000	5.639	0.628	النتائج المتوقعة PConseq
قبول جزئي	0.053		0.293*	0.013	2.486	0.207	الموقف Effect
قبول جزئي	0.058		0.191	0.014	2.460	-0.334	العوامل الاجتماعية SF
رفض	0.007		0.201	0.488	0.693	0.103	العوامل التنظيمية FC

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART PLS,3).

وبناء على النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه فان النموذج يشير الى انه قد اعتمد على متغير النتائج المتوقعة من التشارك بشكل كبير وهو ما مؤشر اعلاه في الشكل (2) ايضا، اذ يعبر معامل المسار الغامق الى اهمية هذا المتغير في بناء وتفعيل سلوك التشارك، فضلا عن قيمة (f²)⁸ التي تؤشر حجم التأثير المتوسط للنتائج المتوقعة في تكوين سلوك التشارك، وان متغيرات (الموقف، العوامل الاجتماعية) كان لها اثر في سلوك التشارك المعرفي الا

⁷ ملاحظة: من الجدير بالذكر ان برنامج (SMART PLS) يمثل اسلوب لنمذجة المعادلة البنائية، ويتعامل مع العينات الصغيرة على خلاف حزمة (AMOS) التي تتعامل مع العينات الكبيرة.

انها كانت ضعيفة نوعا ما، وهو مؤشر حسب قيمة (f^2) وان العوامل الاجتماعية لها علاقة عكسية مع سلوك التشارك ما اشر القيمة السالبة في معامل المسار، اما (العوامل التنظيمية) فلم يكن لها أثر في تحقيق ذلك، وهذا يعني ان تأثير عوامل التشارك المعرفي في تشكيل سلوك التشارك يكمن او يرجع بنسبة (37%) الى المتغير الفرعي (النتائج المتوقعة) فضلا عن الموقف من التشارك، والعوامل الاجتماعية، وبالتالي فهي تشير الى اهمية العوامل الفردية والاجتماعية على خلاف العوامل التنظيمية ويعكس الاهمية القصوى لهذه المتغيرات في تشكيل سلوك التشارك المعرفي، وهو ما اشرته قيمة (R^2) محققا قوة تفسيرية متوسطة نوعا ما ومحقة دعما للإجابة على الفرضيات الفرعية الثلاث الاولى للفرضية الرئيسية الاولى وهو ما يحقق قبول الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً جزئياً، ما يجعل من هذه النتيجة تختلف اختلافا جزئياً مع دراسة (Jeon et al,2011)، التي اكدت على ان جميع عوامل التشارك تسهم معنوياً في تشكيل سلوك التشارك.

2. يتضح من الشكل (2) نتائج الاختبار للفرضية الثانية والتي تظهر معنوية التأثير لسلوك التشارك في استدامة القدرات الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل المسار (0.68)، والتي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى (0.05)، وهي تشير الى ان زيادة سلوك التشارك بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة القدرات الديناميكية بما نسبته (68%)، يؤكد ذلك ان القدرة التفسيرية للنموذج جاءت مرتفعة نوعا ما وفقاً لقيمة ($R^2=0.46$)، التي تشير الى ان سلوك التشارك يفسر (46%) من التغيرات الحاصلة في استدامة القدرات الديناميكية، فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة ($t=7.392$) التي تشير ايضا الى وجود تأثير معنوي لسلوك التشارك في استدامة القدرات الديناميكية، وكما موضح في الجدول (8) الاتي:

جدول (8) نتائج اثر سلوك التشارك المعرفي في سلوك استدامة القدرات الديناميكية

المتغير التابع	القدرات الديناميكية DC					Path coefficients	المتغير المستقل
	f ²	R ²	r	Bootstrapping sig	t		
سلوك التشارك المعرفي BKS	0.84	0.46	0.67	0.000	7.392	0.675	تحقق الفرضية
	قبول						قبول

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART PLS,3).

3. لمعرفة والتأكد من مصداقية النموذج وهل ان المتغيرات المستقلة (عوامل التشارك) تسهم معنوياً في المتغيرات التابعة (استدامة القدرات الديناميكية) من خلال تكوين (سلوك التشارك) تحت افتراض العلاقات السببية، وكما اشار (Hair et al,2014:223) الى ان افضل اختبار لتقييم العلاقات السببية هو (Bootstrapping) لأنه يتعامل مع العينات صغيرة الحجم وهو اكثر موثوقية، بمعنى انه الاختبار الامثل لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares PLS)⁹ وهو افضل من ناحية القوة الاحصائية مقارنة باختبار (Sobel test). وكما يعكسها الجدول (7) و (8) ليتبين صحة المخطط المقاس تباعاً مع النتائج اعلاه، (ينبغي ملاحظة قيمة t في الشكل لكل مسار فإذا كانت ($t>2$) دل ذلك على معنوية المسار)، وليتحقق التوافق باتفاق النتائج

⁸ قيمة (f^2) تعبر عن حجم الاثر وتفحص مساهمة المتغير الداخلي (المستقل) في المتغير الخارجي (التابع)، وان نسبة (0.02، 0.15، 0.35) تؤشر مستويات (ضعيفة، متوسطة، قوية) على التوالي طبقاً لـ (Hair et al,2014)
⁹ القيم الحرجة لهذا الاختبار هي (1.65، 1.96، 2.57) لمستويات (1%، 5%، 10%) وتطبيقاً فان نسبة (5%) هي الافضل.

تماماً، وبالتالي يمكن القول ان سلوك التشارك المعرفي قد جاء نتيجة للمتغير (النتائج المتوقعة)، فضلا عن الموقف من التشارك والعوامل الاجتماعية، اما العوامل التنظيمية فلم تساهم في استدامة القدرات الديناميكية عبر تكوين سلوك التشارك، وبعبارة اخرى فان القدرات الديناميكية جاءت محصلة لسلوك التشارك المعرفي في المنظمة المبحوثة، الذي بدوره جاء نتيجة (للنتائج المتوقعة من التشارك والموقف والعوامل الاجتماعية)، ليتحقق الاجابة على الفرضية الرئيسة الثالثة وكما يوضحه الجدول(9) الذي يبين قيمة التأثير غير المباشر لعوامل التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية من خلال توسط سلوك التشارك.

جدول(9)

الاثر غير المباشر لعوامل التشارك المعرفي في القدرات الديناميكية من خلال سلوك التشارك المعرفي

المتغير التابع	المتغير التشارك المعرفي KSB الوسيط (سلوك)	القدرات الديناميكية DC
المتغيرات المستقلة		التأثير غير المباشر
النتائج المتوقعة PConseq	0.424	
الموقف Effect	0.140	
العوامل الاجتماعية SF	-0.225	
العوامل التنظيمية OF	0.070	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج (Indirect Effect) في برنامج (SMART, PLS)

4. لبيان الاهمية التنبؤية للمتغيرات الخارجية في تفسير المتغيرات الداخلية، فأن اختبار (Blindfolding) يستعمل لذلك ويرمز له بـ (q^2) وكقاعدة فأن قيمه الحرجة مشابهة لقيم (f^2)، وبالتالي فأن الاهمية النسبية لعوامل التشارك المعرفي في تفسير السلوك كانت عالية اذ بلغت ($q^2=0.33$)، اما بالنسبة لأهمية السلوك في تفسير القدرات الديناميكية فكانت عالية جدا اذ بلغت ($q^2=0.43$).

الاستنتاجات

تركز هذه الفقرة في طياتها عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والتي تنقسم الى:

1. الاستنتاجات النظرية:

أ. وجد ان هنالك حالات من الاتفاق بين الباحثين على اهمية عوامل التشارك المعرفي في تشكيل سلوك التشارك، وهذه العوامل تنوعت من العوامل الفردية الى الاجتماعية الى التنظيمية، محققا تصورا لطبيعة عمليات خلق المعرفة التي تحدث بداية في المستويات الفردية منتقلة بشكل حلزوني الى المستويات الاجتماعية والتنظيمية، مع الاشارة الى ان عملية خلق المعرفة هي عملية خلق وتشارك.

ب. تنامي الدلائل الى اهمية سلوك التشارك المعرفي في بناء واستدامة القدرات الديناميكية لمنظمات الاعمال من خلال نظريات التبادل الاجتماعي، فمن خلال التفاعلات بين افراد المنظمة الواحدة سوف تتكون سلوكيات للتشارك نابعة من صدق التفاعلات وقوتها، وبالتالي فأن شيوع سلوك التشارك لدى افراد المنظمة سوف يؤدي الى توسيع واستدامة القدرات الديناميكية بفعل التشارك.

2. الاستنتاجات التطبيقية:

- أ. تبين ان سلوك التشارك في المنظمة المبحوثة قد جاء محصلة لعوامل التشارك المعرفي، الا ان التأكد من خصوصية هذه المتغيرات قاد الى الاستنتاج بأهمية العوامل الفردية(النتائج المتوقعة، الموقف) من عملية التشارك فضلا عن العوامل الاجتماعية في تكوين سلوك التشارك المعرفي، وكأن افراد المنظمة المبحوثة قد اولوا اهتماما كبيرا الى العوامل الفردية التي تتعلق بالتقدير المتوقع على المستوى الشخصي فضلا عن العلاقات المتبادلة ناهيك عن الفائدة المادية والمعنوية المتوقعة، والتي تتسحب على العوامل الاجتماعية وهذا ينسحب الى ان هذه العوامل الفردية مثلت الجانب الاكبر في عملية التشارك المعرفي، وقد يعود السبب الى طبيعة عقود التوظيف في ان العقد يرتبط بنظرية كلفة الصفقات الاقتصادية.
- ب. ظهر ان افراد المنظمة المبحوثة لم يولوا الاهتمام الكبير لنظرية التبادل الاجتماعي في تكوين سلوكيات التشارك، وهو يرتبط بالاستنتاج الاول الذي يركز على كلفة الصفقات الاقتصادية، وان ادارة المنظمة لم تستطع من تفعيل مبادئ النظريات الاجتماعية بين افراد المنظمة اذ لم يكن اثر العوامل الاجتماعية كبيراً، فضلا عن ذلك فأن هناك علاقة عكسية بين العوامل الاجتماعية وسلوك التشارك.
- ت. ان التدقيق في الجوانب البحثية يقود الى امكانية القول ان افراد المنظمة المبحوثة لم يكونوا متوافقين من ناحية العوامل التنظيمية التي تتعلق بدعم الادارة العليا والتحفيز فضلا عن الهيكل وانظمة المعلومات، وهذا يشير الى انه لم تكن هنالك توجهات تبث روح التشارك وتحث الافراد على ممارسته، وان ادارة المنظمة لم تستطع من تنظيم انشطتها في الشكل الذي يعزز من سلوك التشارك.
- ث. هنالك ادراك مطلق الى اهمية سلوك التشارك المعرفي في بناء واستدامة القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة من قبل افرادها، ويقتضي الحال الى زيادة الاهتمام بتفعيل سلوك التشارك فيها من اجل تحقيق التوافق العالي والوصول بالمنظمة الى افضل المستويات.
- ج. تحقق تصور عالي حول معرفة كيفية بناء القدرات الديناميكية من قبل افراد المنظمة التي قاموا بإرجاعها او سندها الى العوامل الفردية المنتشرة في منظماتهم، وبالتالي اختلاف التوجهات عن التوجهات العالمية من جانب اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار النموذج المتبنى، فضلا عن اختلاف التوجه مع البيئة الشرقية (اليابانية) التي تركز على الابعاد الاجتماعية من جانب اخر.

التوصيات

- تتناول هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات العامة والمستندة على الاستنتاجات، محاولاً تقديم الحلول أو الآليات حول تفعيل موضوعة البحث وكالاتي:
1. محاولة التركيز الاكثر لإدراكات أفراد المنظمة لعملية التشارك المعرفي وما تؤدي به الى نتائج معنوية في تحقيق الانسجام العالي لأعمال المنظمة.
 2. تفعيل العوامل الاجتماعية بين افراد المنظمة ومحاولة التشجيع على اقامة العلاقات الودية فيما بينهم لزيادة التفاعل الاجتماعي وتكوين الصداقات عبر اقامة الورش التدريبية واشراك الافراد في اللجان التنسيقية واقامة المهرجانات التي تزيد من قوة وترابط العلاقات بين الافراد وتزيد من الحب والاحترام.
 3. بث روح التعاون وخلق ثقافة تركز على العمل الابداعي، خصوصاً وان التعليم الخاص يمتاز بنوعية من الخصوصية عن التعليم الحكومي متمثلة بالأسس والتوجهات الاستراتيجية الثابتة نوعاً ما والتي تتعلق بالجانب الاقتصادي مع الاخذ بنظر الاعتبار البيئة المتجددة.
 4. تركيز الادارة العليا على تفعيل للعوامل التي تساعد على تفعيل سلوك التشارك(الظروف المسهلة) او العوامل التنظيمية، من خلال منح الكافات المالية والمعنوية للأساتذة الذين يقدمون ورش عمل ومحاضرات جديدة عن اخر التطورات في بيئة التعليم ومجال الاختصاص، وعدم الفصل لهذه المحاضرات بين الاقسام العلمية، اي اشراك جميع الاقسام في ذلك، خصوصاً ان الكلية تمتلك اقسام علمية متكاملة وتكمل بعضها البعض الاخر في مجال الادارة والاقتصاد.
 5. محاولة الربط بين عوامل التشارك المعرفي والتركيز على جميع الجوانب(الفردية، الاجتماعية، التنظيمية) لتحقيق حالات من الانسجام بين توجهات المنظمة(الكلية) وتوجهات الافراد، محققاً صورة تكاملية في بناء المنظمة الفاعلة بما تمتلك من قدرات ديناميكية يمثل اساسها شيوع سلوك التشارك على جميع المستويات(الفرد، المجموعة، المنظمة).

المصادر

1. البياتي، محود. والقاضي، دلال.(2010)، " البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج SPSS"، ط2، البيئة.
 2. الحمداني، حاتم علي عبدالله.(2016)، " القيمة المضافة للمعرفة في ظل تداؤبية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 3. الكبيسي، صلاح الدين عواد،(2014)، "ادارة المعرفة"، مطبعة المغرب، بغداد.
1. Abou-Zeid, El Sayed.(2008),"Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical framework and empirical research", Information Science reference, New York.
 2. Adams, John., Khan, Hafizt T. A., Raeside, Robert.& White, David.(2007), "Research Methods for Graduate Business and Social Science students", SAGE Publication Ltd, New Delhi.
 3. Ambrosini, Veronique. Bowman, Cliff. & Collier, Nardine. (2009), "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base", British Journal of Management, Vol. 20, pp-9-20, British Academy of Management. Published by Blackwell Publishing Ltd, Oxford.
 4. Barney, Jay. (1991), " Firm Resource and sustained competitive advantage", Journal of Management , Vol(17), No(1), pp99-120. Southern Management Association.
 5. Bock, Gee-Woo. Zmud, Robert W. Kim, Young-Gul. & Lee, Jae-Nam. (2005)," Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", MIS Quarterly, Vol(29), No(1), pp 87-111, JSTOR.
 6. Cepeda, Gabriel. & Vera, Dusya.(2007)," Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective", Journal of Business Research 60, pp426-437,Elsevier.
 7. Chen, Chun-Liang & Jaw, Yi-Long.(2009),"Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations", J. Eng. Technol. Manage. 26, pp247-263, Elsevier.
 8. Chen, Shiuann-Shuoh. Chuang, Yu-Wei. & Chen, Pei-Yi. (2012)," Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate", Knowledge-Based Systems 31, pp106-118, Elsevier.
 9. Du, Rong. Ai, Shizhong. & Ren, Yuqing. (2007), "Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China", Expert Systems with Applications 32, pp38-46, Elsevier.
 10. Easterby-Smith, Mark & Prieto, Isabel M.(2008),"Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?", British Journal of Management, Vol 19, pp235-249, British Academy of Management.
 11. Eisenhardt, Kathleen. & Martin, Jeffrey.(2000)," Dynamic Capabilities: What are they", Strategic Management Journal, Vol(21), pp1105-1121, John Wiley and Sons, Ltd.
 12. Fey, Carl F. & Furu, Patrick.(2008)," Top Management Incentive Compensation and Knowledge sharing in Multinational Corporations" , Strategic Management Journal, Vol(29), pp1301-1323, John Wiley and Sons, Ltd.

13. Foss, Nicolai J. Minbaeva, Dana B. Pedersen, Torben.& Reinholt, Mia.(2009)," Encouraging Knowledge sharing among Employees: How Job design Matters", Human resource Management, Vol(48), No(6), pp871-893, John Wiley and Sons, Ltd.
14. Gilbert, Engels. Morabito, Joseph. & Stohr. Edward A. (2010),"Knowledge Sharing and Decision Making in the Peace Corps", Knowledge and Process Management, Vol(17), No(3), pp128–144, John Wiley and Sons, Ltd.
15. Hair JR, Joseph F., Black, William C., Babin, Barrys J.& Andersen, Rolph E.(2010),"Multivariate data analysis",7th ed, Upper Saddle River, Prentice- Hall, New Jersey.
16. Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko.(2014),"A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA.
17. Hass, Martine R. & Hansen, Morten.(2007), " Different Knowledge, Different benefits: Toward a productivity perspective on Knowledge sharing in Organization", Strategic Management Journal, Vol(28), pp1133-1153, John Wiley and Sons, Ltd.
18. Helfat, Constance E. Finkelstein, Sydney. Mitchell, Will. Peteraf, Margaret A. Singh, Harbir. Teece, David J. & Winter, Sidney G. (2007)," Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations", Blackwell publishing, Oxford.
19. Hendriks, Paul. (1999)," Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing", Knowledge and Process Management Vol(6),No(2) pp 91–100, John Wiley and Sons, Ltd & Cornwallis Emmanuel, Ltd.
20. Hew, Khe Foon. & Hara, Noriko. (2007)," Knowledge Sharing In Online Environments: A Qualitative Case Study", Journal of the American Society for Information Science and technology, Vol(58), No(14), pp2310-2324, , John Wiley and Sons, Ltd.
21. Hong, Jianzhong. Kianto, Aino and Kylaheiko, Kalevi.(2008)," Moving Cultures and the Creation of New Knowledge and Dynamic Capabilities in Emerging Markets", Knowledge and Process Management, Vol 15, No 3, pp 196–202,John Wiley & Sons,Ltd.
22. Hong, Paul. Doll, William J. Revilla, Elena. & Nahm, AbrahamY. (2011),"Knowledge sharing and strategic fit in integrated product development proejcts: An empirical study", Int. J. Production Economics 132, pp 186–196, Elsevier.
23. Hooff, Bart van den & Huysman, Marleen. (2009)," Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches", Information & Management 46, pp1–8, Elsevier.
24. Hou, Huei-Tse. (2012)," New Research on Knowledge Management Models and Methods", , Tech Rijeka, Croatia.
25. Hsu, I-Chieh. & Sabherwal, Rajiv. (2012), " Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation", Decision Sciences Journal, Vol(43), No(3), Decision Sciences Institute.
26. Hsu, I-Chieh. (2008)," Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test", Expert Systems with Applications 35, pp1316–1326, Elsevier.
27. Hsu, Li-Chang & Wang, Chao-Hung.(2010),"Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability", British Journal of Management, Vol. *, *-*, British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.

28. Hsu, Meng-Hsiang. Ju, Teresa L. Yen, Chia-Hui. & Chang, Chun-Ming.(2007), "Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations", *Int. J. Human-Computer Studies* 65, pp153–169, Elsevier.
29. Hung, Richard Yu Yuan. Yang, Baiyin. Lien, Bella Ya-Hui . McLean, Gary N.& Kuo, Yu-Ming.(2010)," Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance", *Journal of World Business* 45, pp285–294, Elsevier.
30. Jeon, Su-Hwan. Kim, Young-Gul. & Koh, Joon. (2011)," Individual, social, and organizational contexts for active knowledge sharing in communities of practice", *Expert Systems with Applications* 38, pp12423–12431, Elsevier.
31. Koh, J. & Kim, Y.-G.(2004)," Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective", *Expert Systems with Applications* 26, pp155–166, Pergamon.
32. Law, Chuck C.H. & Ngai, Eric W.T.(2008) "An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance", *Expert Systems with Applications* 34, pp 2342–2349, Elsevier.
33. Li, Yung-Ming.& Jhang-Li, Jih-Hua.(2010)," Knowledge sharing in communities of practice: A game theoretic analysis", *European Journal of Operational Research* 207, pp1052–1064, Elsevier.
34. Lin, Chieh-Peng & Joe Sheng-Wuu.(2012), "To Share or Not to Share: Assessing Knowledge Sharing, Inter-employee Helping, and Their Antecedents Among Online Knowledge Workers", *J Bus Ethics* 108, pp439–449, Springer.
35. Lin, Chinho. Yeh, Jong-Mau. & Tseng, Shu-Mei.(2005)," Case study on knowledge-management Gaps", *Journal of Knowledge Management*, Vol(9), No(3), pp 36-50, Emerald.
36. Lin, Wen-Bao. (2008), "The effect of knowledge sharing model", *Expert Systems with Applications* 34, pp1508–1521, Elsevier.
37. Lin, Wen-Bao. (2008),"The exploration factors of affecting knowledge sharing – The case of Taiwan's high-tech industry", *Expert Systems with Applications* 35, pp661–676, Elsevier.
38. Liu, Pingfeng .Raahemi, Bijan. & Benyoucef, Morad. (2011), "Knowledge sharing in dynamic virtual enterprises: A socio-technological perspective", *Knowledge-Based Systems* 24 (2011) 427–443, Elsevier.
39. Metge, Wulystan Pius., Dulle, Frankwell.& Benard, Ronald.(2013)," Understanding the Knowledge sharing process among rural communities in Tanzania: A review of selected studies", *Knowledge Management & E, Learning*,5(2).
40. Moustaghfir, Karim.(2008)," The dynamic of Knowledge assets and their link with firm performance", *Measuring Business Excellence*, 12(2),pp10-24, Emerald.
41. Murray, Jennifer. (2012)," Organizational innovativeness: the role strategic orientation And environmental scanning", Master thesis, School of management, Queensland University of Technology.
42. Nejatian, Majid. Nejadi, Mehran. Zarei, Mohammad Hossein. & Soltani, Somaye. (2013), " Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature", *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol(5), No(2 & 3).

43. Nielsen, Anders Paarup.(2006)," Understanding dynamic capabilities through knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol(10) NO(4), pp59-71, Emerald.
44. Nieves, Julia. & Haller, Sabine.(2014),"Building dynamic capabilities through knowledge resources", *Tourism Management* 40, pp224-232, Elsevier.
45. Nissen, Mark E.(2006)," Harnessing Knowledge Dynamics: Principled Organizational Knowing & Learning", IRM press, London.
46. Nonaka, Ikujiro. Umemoto, Katsabiro and Senoo, Dai.(1996)," from Information Processing to Knowledge creation: A paradigm shift in Business Management", *Technology in Society*,18(2),Elsevier.
47. Pasher, Edna. & Ronen, Tuvya.(2011),"The Complete Guide to Knowledge Management", John Wiley & Sons, Inc.
48. Rechberg, Isabel. & Syed, Jawad. (2013)," Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership", *Journal of Knowledge Management*, Vol(17), No(6) pp828-847, Emerald.
49. Reyachav, Iris. & Weisberg, Jacob.(2009)," Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing benefits Individual Employees", *Knowledge and Process Management* Vol (16), No (4), pp 186–197, John Wiley & Sons, Ltd.
50. Ryu, Seewon. Ho, Seung Hee.& Han, Ingoo. (2003), " Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals", *Expert Systems with Applications* 25, pp113–122, Elsevier.
51. Salunke, Sandeep. Weerawardena, Jay. McColl-Kennedy, Janet R.(2011)," Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms", *Industrial Marketing Management* 40, pp1251–1263, Elsevier.
52. Santos, Vitor Ricardo. Soares, António Lucas. & Carvalho, João Álvaro. (2012), "Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: an Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers", *Knowledge and Process Management*, Vol(19), No(1), pp 27–38, John Wiley and Sons,Ltd.
53. Sher, Peter J.& Lee, Vivid C.(2004),"Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management", *Information & Management* 41,pp933–945,Elsevier.
54. Siemsen, Enno. Roth, Aleda V. & Balasubramanian , Sridhar.(2008)," How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model", *Journal of Operations Management* 26 ,pp 426–445,Elsevier.
55. Teece, David J. (2009)," Dynamic Capabilities and strategic Management", Oxford University Press Inc., New York.
56. Tseng, Shu-Mei.& Huang, Jiao-Sheng.(2011)," The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance", *Expert Systems with Applications* 38,pp 6118–6124,Elsevier.
57. Wu, Lei-Yu.(2006)," Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises", *Information & Management* 43, pp 447–454, Elsevier.

58. Widen-Wulff, Gunilla.& Soumi, Reima.(2007)," Utilization of information Resource for Business Success: Knowledge Sharing model", Information Resource Management Journal,201(1), pp46-67,Idea Group Inc.
59. Yang, Chyan. & Chen, Liang-Chu.(2007)," Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?", Journal of Information Science, 33 (1), pp 95–109, SAGE.
60. Zhuge, Hai.(2002)," A Knowledge Flow Model for peer-to-peer team knowledge sharing and management", Expert Systems with Applications 23, pp23–30, Elsevier.
61. Zwain, Ammar A. Ali. Teong, Lim Kong.& Othman, Siti Norezam.(2011), " TQM Core Elements and Knowledge Sharing: An Empirical Study of Iraqi HEIs", British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol3 (1).
62. Zwain, Ammar Abdulameer Ali., Teong, Lim Kong.& Othman, Siti Norezam. (2014),"TQM practices and Organizational Knowledge creation: an empirical study of Iraqi higher education institutions", Asian Journal of Business and Accounting,7(1).
63. Lin, Hsiu-Fen.(2007),"Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", International Journal of Manpower, Vol (28) No(3/4), pp315-332, Emerald.
64. Douglas, Priscilla H.(2002)," Information Technology Is Out—Knowledge Sharing Is In", The Journal of Corporate Accounting & Finance, Wiley Periodicals, In

